

OUTSOURCING - AVAGY GYŐZZÖN A JOBB

A kiszervezés során a vállalkozás megszünteti egyik teljesítményét, s azt egy másik – jogi vagy természetes – személytől szerzi be. A szerző tanulmányában ismerteti a kiszervezések döntési folyamatát, a kiszervezés előnyeit, s azon helyzeteket, amelyekben kiszervezés egyáltalán lehetséges.

Az outsourcing (magyarul: kiszervezés) azt a folyamatátalakítást jelenti, amelynek során a vállalkozás megszünteti egyik teljesítményének¹ előállítását, és azt egy másik jogi vagy természetes személytől szerzi be. A közgazdasági szakirodalomban a kiszervezési döntésekkel szinoním fogalomként szokták használni a *make or buy*, ill. a *take or buy* döntéseket (magyarul: saját előállítás vagy beszerzés).

Kiszervezési döntések tárgya termék és szolgáltatás egyaránt lehet. Tapasztalatom szerint a magyar vállalati életben a szolgáltatások közül a szállítás, a karbantartás és az informatikai feladatok kiszervezése a leggyakoribb.

Kiszervezések döntési folyamata

A kiszervezések ideális döntési folyamatát az 1. ábra mutatja be. (Az ábrán a *make* kifejezés a saját előállítást, míg a *buy* a teljesítmény beszerzését jelenti.)

Stratégiai elemzés

A kiszervezési döntési folyamatok általában úgy indulnak, hogy a vállalat felső vezetése szembesül egy problémával, amelynek egyik lehetséges megoldási módja a kiszervezés. Első lépés a stratégiai elemzés elkészítése, amely azt vizsgálja meg, a kiválasztott teljesítmények esetén egyáltalán szóba jöhet-e a kiszervezés.

A stratégiai elemzés alapkérdése, amelyet tisztázni kell: milyen vevőket akarunk kiszolgálni. A vevők szeg-

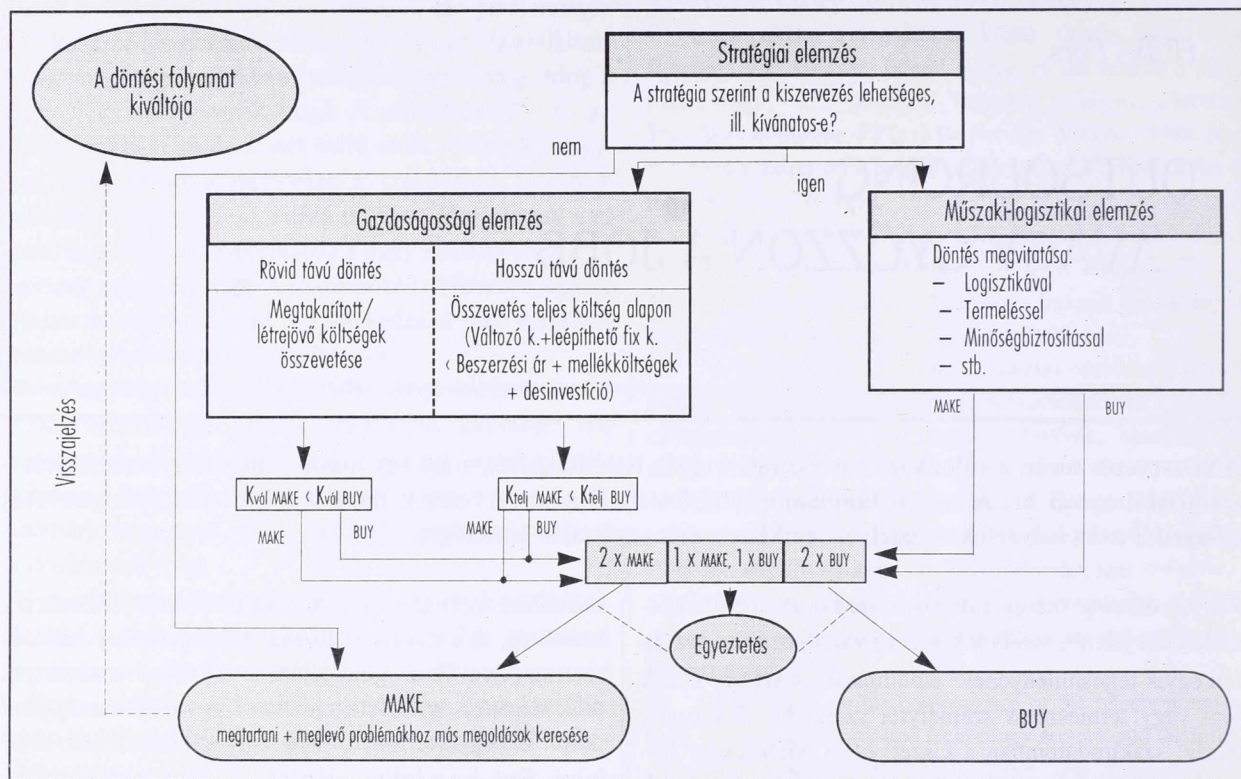
mentálása több szempont szerint történhet: preferenciák (minőség, ár), nagyság, iparág, földrajzi elhelyezkedés szerint. A vevők szegmentálása a vállalatok eredményes működésének egyik feltétele: ha pl. egy olajtársaság nem dönti el egyértelműen, üzemanyag-töltő-állomásaival kiket akar kiszolgálni (árérzékeny vagy magas szintű szolgáltatásokat elváró vevőket), egyetlen vevője sem lesz igazán elégedett, ami előbb-utóbb a forgalom csökkenéséhez vezet.

Miután a vállalat eldöntötte, kik azok a vevők, akiket a jövőben ki akar szolgálni, kerülhet arra sor, hogy meghatározzuk, a kiszervezés tárgyát képező teljesítményt a vevők jelentősnek tartják-e a végtermék vagy a szolgáltatás hasznossága szempontjából. Ha valaki telefonon pizzát rendel, akkor lesz elégedett, ha az általa rendelt pizzát a megfelelő minőségben és rövid idő alatt megkapja. Vagyis a pizza szállításának jelentős a befolyása a pizza házhozszállítás mint szolgáltatás sikerére.

Következő kulcsfontosságú kérdés, hogy a kiszervezendő teljesítmény milyen előnyöket, sinergiákat biztosít a vállalatnak. A Sony nagy tapasztalattal rendelkezik szórakoztatóipari berendezések sorozatgyártásában. Ez lehetővé teszi számára, hogy újonnan kifejlesztett szórakoztató ipari termékeket is alacsony gyártási költséggel állítson elő. A Sony ezt a sinergia-hatást elveszténé, ha a műszaki cikkek összeszerelését kiszervezné.

C. K. Prahalad és G. Hamel² azokat a tevékenységeket, amelyek több piachoz biztosítanak hozzáférési lehetőségeket, és jelentősek a termék, a szolgáltatás

A kiszervezés ideális döntési folyamata



Forrás: IFUA Horváth & Partner Kft.

hasznossága szempontjából, alapvető képességeknek, angolul: core competence-nek nevezte el. Core competence vizsgálatával megállapítható, hogy a kérdéses tevékenység milyen stratégiai jelentőségű.

A stratégiai elemzésnek azonban meg kell vizsgálnia a kiszervezés esetleges nehézségeit, ill. a kiszervezés hátrányos következményeit is.

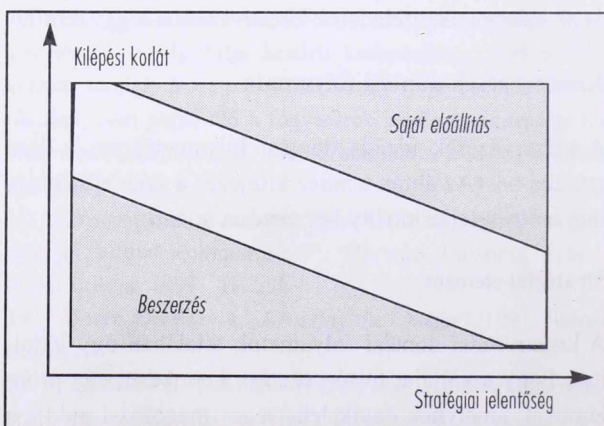
A kiszervezés leggyakoribb akadálya, hogy csak kevés vállalkozás tudja biztosítani a kérdéses termékeket, ill. szolgáltatást. Vannak esetek, amikor olyan speciális eszközökre, ill. szaktudásra van szükség, amelyek nem találhatók meg a piacon, vagy kérdéses, hogy a biztonsági szempontból elvárt gyorsaság biztosítható-e.

Előfordul, hogy a kiszervezés azért nem valósul meg, mert így a vállalat üzleti titkainak, know-how-jának megőrzése veszélybe kerülhet.

A kiszervezés nehézsége és a stratégiai fontosság szempontjából a kiszervezendő tevékenységeket a stratégiai jelentőség / kilépési korlát mátrix (2. ábra) segítségével lehet elemezni. Minél nagyobb nehézséggel ütközik a vizsgált tevékenység kiszervezése, annál maga-

2. ábra

Stratégiai jelentőség / kilépési korlát mátrix



sabb értéket rendelünk ehhez a kilépési korlát skáláján; ill. minél nagyobb a jelentősége a vállalat jövője szempontjából, annál magasabb értéket választunk ki a stratégiai jelentőség skálájából.

Azokat a teljesítményeket, amelyek a saját előállítás tartományban helyezkednek el, nem szabad a vállalatvezetésnek kiszerveznie. Ezen teljesítmények esetleges kiszervezése a vállalat értékét csökkentené.

Azok a teljesítmények pedig, amelyek a beszerzés tartományban helyezkednek el, a vállalat szempontjából nem stratégiai fontosságúak. Egy húsfeldolgozó vállalkozásnak core competence-e húsaruk előállítása, de nem tartozik ide pl. az élőállat-beszállítás. Nem bír stratégiai jelentőséggel az sem, hogy ki végzi ezt a tevékenységet. A fuvarozói piacon éles a verseny, sok vállalkozó van jelen, így nem jelentős a kilépési korlát. Azaz, ha a vállalatnak saját élőállat-szállítási kapacitása van, akkor érdemes a felsővezetésnek ezen szállítási kapacitás kiszervezésének lehetőségét megvizsgálnia.

Az egyik magyarországi bányászati tevékenységet végző cég felső vezetése azzal a problémával szembesült, hogy a vállalat szállítási kapacitása rendkívül elavult. Nehéz döntés előtt álltak: ruházzanak be jelentősebb összeget a gépjármű parkjukba vagy sem.

Hamar nyilvánvalóvá vált, ha újabb gépjárműveket szeretnek be, akkor beruházási forrásaik teljesen kimerülnek, és nem marad pénzük a rendkívül eszközigenyes alaptevékenységük fejlesztésére.

A felső vezetés elgondolkodott: Ha beruháznak a gépjárművekbe, akkor az alaptevékenységükben nem tudják a megnövekedett igényeket kielégíteni, mert a fejlesztések elmaradnak és így kiszorulnak a piacról. Mit kezdjenek akkor egy relatíve korszerű gépjármű parkkal? A döntés ezután egyértelművé vált: a szállítási tevékenységet kiszervezték.

A két véglet, a beszerzés és a saját előállítás között léteznek különböző együttműködési formák. Előfordul, hogy egy alkatrész előállítását kiszervezik, de az alkatrész felhasználója a komponens továbbfejlesztésében intenzíven közreműködik, vagy a fejlesztést továbbra is saját maga végzi.

A stratégiai elemzés célja, hogy gyors áttekintést nyújtson a felső vezetésnek a tevékenység kiszervezésének stratégiai célszerűségéről. Előfordul, hogy már a stratégiai elemzés alapján egyértelművé válik, nincs értelme kiszervezni a kérdéses teljesítményt. Ebben az esetben a döntési folyamat itt véget ér. A vállalat a teljesítményt továbbra is saját kapacitásával állítja elő.

Ha azonban a stratégiai elemzés azt mutatja, hogy a kiszervezés lehetséges, ill. kívánatos, részletes vizsgálatokat kell végezni, hogy a felső vezetés elegendő információval rendelkezzen az esetleges döntéshez. A kiszervezési döntést alá kell támasztani kimerítő gazdasági és műszaki-logisztikai elemzéssel.

A részletes elemzés során célszerű lehet a kiszervezés vagy saját előállítás mellett egyéb scénáriókat is megvizsgálni: nem ritka, hogy egy vállalkozás bizonyos teljesítményt saját maga is előállít, ill. be is szerez. A Porsche cég pl. az új modelljét, a Porsche Boxstert egyrészt saját gyárában készíti, másrészt évi 5000 db összeszerelésével megbízta a finn Valmet Corporation-t.³ Ez a megoldás a stuttgartiak számára azért előnyös, mert nehezen becsülhető meg, hogy meddig fog tartani a Boxster iránti kereslet. Két év múlva a németek felbonthatják a szerződést anélkül, hogy jelentős fix költségekbe verték volna magukat új gyár építésével.

Gazdaságossági elemzés

A gazdaságossági elemzés célja, hogy számokkal alátámassza, megéri-e vagy sem a kiszervezést végrehajtani.

A kiszervezési döntéseket két nagy csoportba lehet sorolni: vannak rövid és hosszú távú kiszervezési döntések.

A rövid távú kiszervezési döntések jellemzője, hogy a kapacitásokat nem építik le. A szakirodalom⁴ azon a véleményen van, hogy rövid távú döntéseknél, ha a kiszervezendő teljesítmény kapacitása nincs száz %-ban kihasználva, elegendő a gazdaságossági elemzést a változó költségek alapján elvégezni (*1. ábra*). Ha azonban a kiszervezendő teljesítményhez kapcsolódó kapacitás teljesen le van kötve, nem elég a beszerzés és a saját előállítás változó költségeit összehasonlítani. Ilyen döntési helyzet pl. az, ha a vállalat a végtermékéhez szükséges egyik komponenst nem tudja maga előállítani, mert az a gépsor, amely ezt termeli, más alkatrészeket is készít, és kapacitása teljesen ki van használva. Ebben az esetben verseny folyik a szűk kapacitásért. A gazdaságossági elemzést ezért nem elegendő a változó költségek alapján elvégezni, hanem figyelembe kell venni a szűk kapacitás által felmerült többletköltségeket is mint alternatív költségeket. Tehát annál a komponensnél érdemes a saját termelésről a beszerzésre áttérni, amelynél a beszerzés szűk keresztmetszetre vetített többletköltsége a legalacsonyabb.⁵

Hosszú távú kiszervezési döntéseknél a kiszervezett teljesítményhez kapcsolódó kapacitásokat leépítik, ezért a leépítendő fix költségeket is figyelembe kell venni. Hosszú távú elemzéseknél meg kell vizsgálni, hogy a kiszervezés következtében milyen többletköltségek merülnek fel, és melyek szűnnek meg. Azokat a költségeket, amelyek a kiszervezés hatására változnak, a kiszervezés releváns költségeinek nevezzük (vagyis jövő-

beli, még befolyásolható költségek).⁶ A saját előállítás releváns költségeit kell szembeállítani a kiszervezés releváns költségeivel (beleértve a kiszervezés okozta egyszeri költségeket, mint végkielégítés, bontás, ill. tárgyi eszközök árbevétele). Ha szükséges, a költségek időbeliségével is számolni kell.

A hosszú távú gazdasági elemzéseknél figyelembe kell venni azt is, hogy a kiszervezést a vállalat vezetősége milyen formában kívánja végrehajtani, hiszen a különböző megoldások eltérő költségűek.

Műszaki-logisztikai elemzés

A gazdaságossági szempont mellett szükséges a stratégiai vizsgálatot műszaki-logisztikai elemzéssel kiegészíteni, amelynek a feladata a kiszervezés célszerűségének megvizsgálása nem gazdaságossági szempontból.

A műszaki-logisztikai elemzés elkészítésében részt vesznek az érintett funkcionális területek munkatársai.

A műszaki-logisztikai elemzés felhívhatja a döntéshozók figyelmét olyan szempontokra, amelyek megakadályozzák a kiszervezést:

- A beszállítói piac elemzése során pl. kiderülhet, hogy nincs a piacon olyan vállalkozás, amely a kiszervezendő teljesítményt biztosítani tudná. Ebben az esetben a kiszervezést még olyan formában sem célszerű végrehajtani, hogy a vállalat a teljesítményt előállító szervezeti egység munkatársainak értékesíti az eszközöket. Az új vállalkozás ugyanis ebben az esetben monopol helyzetet élvezne, és így az alkupoziója rendkívül erős lenne az ártárgyalásokon.
- Az is előfordul, hogy bár egy teljesítmény közvetlenül nem tartozik a vállalat core competence-ei közé, de egyéb szempontok miatt külső cég megbízása nem lehetséges. Gyógyszergyarak pl. azért tartanak fent saját karbantartó kapacitásokat, mert előfordulhat, hogy a konkurencia szakembere a gyógyszergyártó sorokat alkotó gépek sorrendjének ismeretében képes a gyógyszer receptúráját és gyártási technológiáját rekonstruálni.

A műszaki-logisztikai elemzésnél különböző, nem gazdaságossági szempontok alapján hasonlítjuk össze a saját előállítást a kiszervezéssel, ill. ennek különböző formáival. Ilyen jellegű értékelésre alkalmas a scoring-eljárás.⁷ (3. ábra)

A scoring-eljárás során először meg kell határozni az értékelendő döntési lehetőségeket (saját előállítás, beszerzés, különböző együttműködési formák). A következő lépés annak az eldöntése, milyen szempontok alapján hasonlítsuk össze a döntési lehetőségeket. A szempontok tartalmát részletesen dokumentálni kell annak érdekében, hogy a későbbiekben az értékelők számára egyértelmű legyen, mit is jelentenek. A kiválasztás után az egyes értékelési szempontokat súlyozzuk. A szempontok súlyainak összege száz %-ot kell, hogy kiadjon. A szempontok kiválasztása és a kiválasztott szempontokhoz súlyok rendelése komplex feladat, ezért célszerű különböző funkcionális területek képviselőiből álló teamet bevonni ebbe a feladatba.

A következő lépés egy hatos skála segítségével annak meghatározása, hogy az egyes döntési lehetőségeknél az adott szempont mennyire teljesül (minél nagyobb értéket adunk, annál jobban érvényesül az adott szempont).

Látszik, hogy a scoring-eljárás segítségével végzett elemzésben a szubjektivitás nem kerülhető el, ezért célszerű, ha az értékelést nem egy, hanem több személy külön-külön végzi, és végül ezeket az értékeket összesítjük.

3. ábra

Példa scoring-elemzésre

Szempontok	Súlyozás	6-os skála alapján adott értékek		Súlyok és az értékek szorzata	
		Saját előállítás	Külső beszerzés	Saját előállítás	Külső beszerzés
Fejlesztési minőség	0,1	3	6	0,3	0,6
Gyártási minőség	0,2	4	7	0,8	1,4
Szállítás biztonsága	0,2	5	5	1	1
Függetlenség	0,3	6	4	1,8	1,2
Rugalmasság	0,2	5	7	1	1,4
Összesen	1			4,9	5,6

A szempontok tartalma:

- Fejlesztési minőség: a fejlesztés gyorsasága, versenytársakkal összevetve a fejlesztés eredményének korszerűsége.
- Gyártási minőség: a fejlesztés eredményeként elkészült komponens sorozatgyártási minősége és ennek stabilitása.
- Szállítás biztonsága: a komponens pontos és sérülésmentes szállítása összeszerelő üzemünkbe
- Függetlenség: a komponens előállítójának pénzügyi stabilitása; annak veszélye, hogy versenytárs felvásárolja.
- Rugalmasság: komponens darabszám igény növekedés kezelése.

Az utolsó lépés döntési lehetőségenként az egyes szempontok súlyának a kapott pontértékekkel történő össze-szorozása, majd a szorzatok összegzése.

A 3. ábrából látható, hogy jelen esetben a külső beszerzés műszaki-logisztikai szempontból nézve előnyösebb, mint a saját előállítás.

➤ A döntés meghozatala

Miután a gazdaságossági és a műszaki-logisztikai elemzés elkészült, azok a felső vezetéshez kerülnek vita céljából. Ha a két elemzés azonos véleményt tartalmaz (1. ábra), akkor a döntés könnyen meghozható. Ha azonban a két elemzés eredménye eltérő, akkor általában még további viták előzik meg a végső döntéshozatalt.

A kiszervezés lehetséges előnyei

A fejlett ipari országokban a vállalatvezetők a kiszervezést a hetvenes évek elejétől kezdték el alkalmazni a társaságaik hatékonyságának javítása érdekében. Ennek oka az volt, hogy a hetvenes évektől kezdve egyre erősebbé vált a vállalatok közötti verseny. Minden termék és szolgáltatás piacán a vevő kezdett el diktálni, nem pedig a gyártó, ill. a szolgáltatást nyújtója. Felgyorsult a vevői igények, és így a termékek, szolgáltatások változása.⁸ Ezeknek a kihívásoknak csak olyan új vállalati folyamatok kialakításával lehetett megfelelni, amelyek ezeket a gyors változásokat tudják kezelni. Mivel Magyarország ma már a világ gazdaság része, a magyar vállalatok is szembesülnek a fenti kihívásokkal.

A kiszervezés a vállalati folyamatok átalakításának, és így a hatékonyságjavításnak egyik eszköze. A következő előnyök miatt szoktak kiszervezéseket végrehajtani:

- a költségek rugalmasságának növelése,
- a költségek és a komplexitás csökkentése,
- piaci körülmények kialakítása,
- stratégiailag nem fontos területek tőkelekötésének csökkentése.

A költségrugalmasság növelése

Egy teljesítmény kiszervezése után a teljesítményt előállító kapacitások feleslegessé válnak, és így ezek felszámolhatók (feltételezve, hogy nem vesznek részt más tevékenységek előállításában is), fix költségeik megszűnnek (a 4. ábrán a fix költségek Fix költség 1-ről Fix költség 2-re csökkennek). Ugyanakkor a kiszervezés azt jelenti, az adott teljesítményt kívülről, egy másik vállalkozástól szerzi be a vállalat, tehát ezek a költségek to-

vábbra is felmerülnek, de (megfelelő szerződést feltételezve) változóak. Vagyis a vállalat a tevékenység előállításához kapcsolódó fix költségeit változóvá alakítja a kiszervezéssel, azaz a költségei a jövőben nagyobb mértékben a kibocsátással együtt változnak, alacsonyabb kibocsátás mellett is képes lesz nyereséget termelni (a 4. ábrán a fedezeti pont Fedezeti pont 1-ről Fedezeti pont 2-re változik).

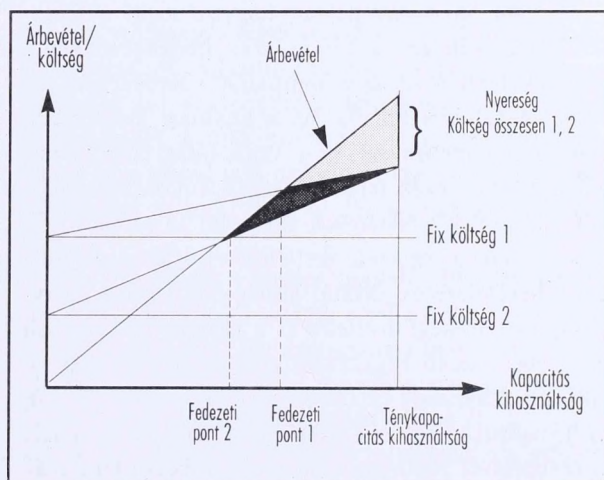
Természetesen a kiszervezés csak abban az esetben növeli a vállalat nyereségtermelési rugalmasságát, ha a vállalkozásnak sikerül olyan szerződést kötni a szállítóval, ill. a szolgáltatóval, amely az ellenértéket az igénybevétel alapján határozza meg.

A költségek és a komplexitás csökkentése

Gyakran fontos érv lehet egy teljesítmény kiszervezése mellett, hogy azt olcsóbb másik társaságtól beszerezni, mint saját kapacitásokkal biztosítani. A kiszervezési dön-

4. ábra

A kiszervezés hatása a költségrugalmasságra



tés-előkészítés során kihívó feladat a gazdaságossági számítás elkészítése. Speciális szolgáltatásoknál, komponenseknél nehéz meghatározni, a kiszervezendő teljesítményt mennyiért lehet a piacról beszerezni. Még nehezebb feladat – bármilyen furcsán hangzik –, annak a felmérése, hogy a kiszervezés következtében mennyivel fog csökkenni a vállalkozás költsége, hiszen a kiszervezés hatására nemcsak a szolgáltatást vagy a cikket előállító terület költsége fog csökkenni, hanem az adminisztratív területeké is.

A kiszervezés lehetővé teszi az ügyviteli folyamatok egyszerűsítését, ill. ezek kapacitásigényének csökken-

tését. Ha pl. egy vállalat kiszervezi a szállítást, akkor kevesebb munkatársat igényel a bérszámfejtés, csökken a raktárkészlet, hiszen a szállítási eszközökkel kapcsolatos készletek (pl. alkatrészek) leépíthetők, és így mind a raktárterület, mind pedig a raktárosok száma redukálható. A belső teljesítményszámítás egyszerűsödésével a controlling kapacitásigénye is mérséklődik. Vagyis kiszervezéssel csökkenthető a vállalat komplexitása.

A legnehezebb azt meghatározni, egy tevékenység kiszervezése hogyan érinti az adminisztratív területek kapacitásszükségletét. Ennek a legjobb eszköze a folyamatköltség-számítás,⁹ amelynek segítségével fel lehet mérni, hogy az egyes részfolyamatoknak¹⁰ mekkora az időszükséglete, melyek a részfolyamatoknak a cost driveri (azaz a részfolyamatoknak a vetítési alapjai), ill. mekkora ezek mennyisége. Ha ezzel tisztában vagyunk, akkor meg lehet határozni, hogy a kiszervezés az egyes részfolyamatok cost drivereinek mennyiségét hogyan érinti. Ha csökkenti, akkor a folyamat kapacitásigénye is mérséklődik, vagyis a részfolyamatot végző szervezeti egység létszáma csökkenthető.

Nézzünk meg egy példát, hogyan segíti a folyamatköltség-számítás a kiszervezés költségcsökkentő hatásának felmérését az adminisztratív területeken. Az előbbi példát továbbfűzve, ha a szállítást kiszervezik, akkor a kiszervezett szállítási kapacitással kapcsolatos alkatrész-bevételezési feladatok megszűnnek a raktárban. Ha tudjuk, hogy a raktárosok átlagosan 15 percet fordítanak egy raktári bevételezés (tehát a folyamat cost driveri a bevételezések száma) kezelésére (azaz a mennyiségi és minőségi átvételre és a mozgás informatikai rendszerbe történő rögzítésére együttesen), és 600 db gépjármű alkatrészszel kapcsolatos raktári bevételezés volt egy hónapban, akkor ez azt jelenti, a szállítási kapacitás kiszervezésével 9000 perc munkaidő szabadul fel a raktárban. Mivel 9000 perc 150 órának felel meg, és egy munkavállaló átlagosan 147 órát¹¹ dolgozik egy hónapban, ezért a szállítás kiszervezése lehetővé teszi a raktár létszámának egy fős csökkentését.¹²

A folyamatköltség-számítás kiépítése időigényes feladat, hiszen meg kell határozni a folyamatokat, be kell azonosítani ezek cost drivereit, és fel kell mérni a folyamatok időigényét ill. a cost driverek mennyiségét. Ha azonban egy vállalat a kiszervezés hatását az adminisztratív területen is érvényesíteni akarja, legvédehetőbb módja ez, mert egyébként a kiszervezés által az adminisztratív területeken felszabaduló kapacitásról csak partalan vita volna folytatható.

A komplexitás csökkentésének a költségek mérséklésén kívül további előnye, hogy a folyamatok számának a csökkentése egyszerűsíti a vállalat irányítását. Ha pl. egy vállalatnál a szállítást kiszervezték, akkor a vállalatvezetésnek ezen terület irányításával többé nem kell foglalkoznia. A kiszervezés megkönnyíti a felső vezetés feladatát, hogy tényleg a vállalat stratégiájának megvalósítása szempontjából meghatározó területekkel, feladatokkal foglalkozzon.

Piaci körülmények

A kiszervezéssel a vállalat piaci körülményt teremt. A magyar nagyvállalatok többsége nagyon mély vertikális integrációval rendelkezik. Sok nagyvállalat a vertikális integráció hatékonyságának javítása és irányíthatósága érdekében belső teljesítményszámítási, és ehhez valamilyen mértékben kapcsolódó érdekeltségi rendszert alakított ki. A belső piac azonban természetéből fakadóan nem olyan hatékony, mint a „külső” piac, hiszen hiányzik a belső piacon a verseny, a teljesítményt nyújtó szabad kiválasztásának a lehetősége.

Vannak olyan vállalati vezetők, akik felvállalják, nem tesznek különbséget a belső piaci szereplő és a külső versenytársak között, és azt választják, amely kedvezőbb feltételt kínál. Ha a vállalat egy teljesítmény kiszervezése mellett dönt, és mellette fenntartja a teljesítmény belső létrehozásához kapcsolódó kapacitásokat, akkor ez jelentős költségtöbbletet jelent. Ezért ha megvan a belső kapacitás egy teljesítmény előállítására, a felső vezetés nagyon ritkán biztosítja a teljesítményadó szabad kiválasztásának a jogát.

Stratégiaiilag nem fontos területek tökelekötésének csökkentése

A kiszervezéssel a vállalatnak forrásai szabadulnak fel, hiszen a kiszervezett tevékenység létrehozásához szükséges kapacitásokba nem kell a kiszervezés után beruházni, elvonva ezzel erőforrásokat a core businessstől.

Ma már minden ágazatban olyan éles a verseny, hogy egyetlen vállalkozás sem engedheti meg magának, hogy jelentős összegeket ruházzon be a jövőjét biztosítani hivatott befektetéseken kívül más területekre is.

Kiszervezési lehetőségek

A kiszervezés jellemzője, hogy a vállalkozás a kiszervezés előtt a teljesítményt saját kapacitásokkal biztosította. A döntéshozóknak különböző lehetőségek állnak rendelkezésükre a kiszervezés megvalósítására:

- ⇒ saját társaság alapítása,
- ⇒ management buy out,
- ⇒ társaság eladása,
- ⇒ felszámolás.

Saját társaság alapítása

Gyakran választott megoldás, hogy a vállalat létrehoz egy száz %-osan a tulajdonában levő társaságot. Ennek az új társaságnak a tulajdonába átkerülnek a kiszervezendő tevékenységhez kapcsolódó termelési tényezők. Ez az új társaság biztosítja az alapító társaságnak a kiszervezett tevékenységet.

A kiszervezés ezen formájának kevés kézzelfogható előnye van. Általában értékesítés előkészítése, ill. nemzetközi működési szokásoknak¹³ megfelelés indokolják az ilyen jellegű kiszervezést. A kiszervezés ezen formája feltehetőleg azért olyan kedvelt a magyar vállalati gyakorlatban, mert kevés konfliktussal jár együtt, hiszen megvalósítása során rendszerint nem bocsátanak el munkavállalókat, nem adnak el eszközöket.

Összefoglalva azt lehet mondani, hogy a kiszervezés ezen formája nem ad lényeges többletet a kiszervezés előtti állapothoz képest. A kiszervezés lehetséges előnyei nem érvényesülnek, sőt egy ilyen kiszervezés a vállalat komplexitását növeli (pl. konszolidálás szükségessége).

Management buy out

A kiszervezés ezen formájának a lényege, hogy a kiszervezendő teljesítményt biztosító szervezeti egység vezetői alapítanak egy társaságot, amely megvásárolja a kiszervezendő teljesítmény létrehozásához szükséges eszközöket, és átveszi a munkatársakat az „anyavállalattól”.

A management buy out megoldásnak lényeges előnye az első variációval szemben, hogy nem az „anyavállalat” forrásai vannak lekötve az új társaságban, ill. az új társaság vezetése egyben a tulajdonos, azaz erős a késztetés újabb ügyfelek szerzésére és a hatékonyság növelésére.

Ez az előny management buy out mellett a társaság eladására, ill. felszámolására is igaz. A management buy out forma mellett szól az, hogy – ellentétben a társaság eladásával, ill. felszámolásával – a személyes ismertség a megrendelő és a teljesítő között megmarad, ami az esetleges problémák megoldását nagy mértékben megkönnyíti.

A management buy out megvalósítását gyakran a kiszervezendő egység vezetőinek anyagi helyzete

nehezíti meg, hiszen korlátozott anyagi lehetőségük határolhatja be a társaság eszközvásárlását. Nem célravezető az a megoldás, hogy az „anyavállalat” tulajdonrészt szerez a társaságban, hiszen akkor az „anyavállalatnak” figyelembe kell azt vennie, hogy vagyonszerzést szenvedhet el, ha nem azt a társaságot bízta meg a teljesítmény biztosításával, amelyet a management buy out keretében kiszerveztek. Ezért a társaság létrejöttét inkább olyan megoldásokkal kell támogatni, mint részletfizetési kedvezmény vagy hitel nyújtása az átadott eszközökre. Új társaság elindítását úgy is segítheti az anyacég, hogy az eszközöket vagy azok egy részét bérbe adja az induló vállalkozásnak. Így alacsonyabb lesz a kezdeti finanszírozási igény.

⇒ A kiszervezés egy másik lehetséges módja, hogy a kiszervezendő tevékenységet létrehozó *szervezeti egységet értékesítjük* (eladjuk). Ebben az esetben előnyös, ha ez a szervezeti egység már önálló társaságként működik.

Felszámolás

Ha egy vállalkozás felső vezetése úgy ítéli meg, hogy a kiszervezendő teljesítmény piacán nagy a verseny, túlkínálat van, és nincs esélye arra, hogy a kiszervezendő teljesítményt nyújtó szervezeti egységet értékesítse, akkor nem marad más megoldás, mint a felszámolás. A vállalkozás az eszközöket eladja, a munkatársakat elbocsátja.

Ez a megoldás a legdrasztikusabb. Elvesznek azok a munkatársak, akik jól ismerik a vállalatot.

A kiszervezés, ha management buy out, társaság eladása vagy felszámolás formában történik, felveti a kérdést, milyen tárgyi eszközöket adjunk át, ill. ki finanszírozza a készleteket. Döntési folyamatban a műszaki-gazdasági elemzésnek kell arra kitérnie, melyek azok a speciális eszközök, amelyeket saját tulajdonban kell tartanunk, nehogy kiszolgáltatottá váljunk. Készletek finanszírozása mindig kritikus pont. Általában szerződésben szabályozzák, hogy a szolgáltatást milyen időintervallumon belül kell elvégezni, ill., hogy a komponenseknél milyen szállítási határidőt kell betartani. Induló management buy out vállalkozásoknál azonban szükség lehet arra, hogy az „anyavállalat” besegítsen a készletek finanszírozásába. A vállalatok a biztonsági készletüket azonban gyakran kiszervezés után is megtartják, nehogy kiszolgáltatottá váljanak.

A kiszervezés a vállalkozások versenyképessége javításának egyik hatásos eszköze lehet, de a kiszervezési döntést alapos előkészítésnek kell megelőznie.

Stratégiai, gazdaságossági és műszaki-technológiai elemzések szükségesek ahhoz, hogy a felső vezetés a kiszervezéssel kapcsolatban megfelelő döntést tudjon hozni.

A kiszervezések legfőbb előnyei: költségrugalmaság, komplexitás és költségek csökkentése, piaci körülmények kialakítása, ill. stratégiai nem fontos területek beruházási igényének a mérséklése.

Ezek az előnyök csak akkor érvényesülnek, ha a kiszervezés megfelelő formában valósul meg.

Irodalom

- Becker, W.-Weber, J.: Scoring – Modelle, in: Management Enzyklopädie, 8. kötet, 2. kiadás, Landsberg am Lech 1984, p. 345–359.
- Chmielewicz, K.-Schwitzer, M.: Handwörterbuch des Rechnungswesens, 3. kiadás, Landsberg am Lech 1984
- Coenberg, A.: Kostenrechnung und Kostenanalyse, 2. kiadás, Verlag moderne Industrie 1993
- Hammer, M.-Champy, J.: A vállalati folyamatok újraszervezése, Panem-McGraw-Hill, 1996
- Horváth & Partner: Controlling, 1. kiadás, KJK 1997
- Horváth P.: Controlling, Verlag Vahlen, 6. kiadás 1996, p. 529–542.
- Kuhn, L.: Idealer Partner, Wirtschaftswoche, No. 37, 1997. 09. 04., p. 118–119.
- Männel, W.: Eigenfertigung und Fremdbezug, in: Management Enzyklopädie, 3. kötet, 2. kiadás, Landsberg am Lech 1982
- Prahald, C. K.-Hamel, G.: The core competence of the corporation, in: Harvard manager, 15. évfolyam (1993), Nr. 2, p. 98–108.
- Zoltayné Paprika Zita-Gergely Szabolcs: Döntéshozatalt támogató módszerek a magyar mikroszférában. Vezetéstudomány, 1997. 11. szám

Lábjegyzetek

- 1 Teljesítményen terméket és szolgáltatást egyaránt értek.
- 2 Prahald, C. K.-Hamel, G.: The core competence of the corporation, in: Harvard manager, 15. évfolyam (1993), Nr. 2, p. 98–108.
- 3 Forrás: Kuhn, L.: Idealer Partner, Wirtschaftswoche, No. 37, 1997. 09. 04., p. 118–119.
- 4 L. Männel, W.: Eigenfertigung und Fremdbezug, in: Management Enzyklopädie, 3. kötet, 2. kiadás, Landsberg am Lech 1982; Coenberg, A.: Kostenrechnung und Kostenanalyse, 2. kiadás, Verlag moderne Industrie 1993, p. 286–302; Horváth & Partner: Controlling, 1. kiadás, KJK 1997, p. 83.
- 5 Részletesen L. Männel, W.: Eigenfertigung und Fremdbezug, in: Management Enzyklopädie, 3. kötet, 2. kiadás, Landsberg am Lech 1982, p. 24.
- 6 Releváns költségek definíciója L. Chmielewicz, K.-Schwitzer, M.: Handwörterbuch des Rechnungswesens, p. 1713–1717, 3. kiadás, Landsberg am Lech 1984
- 7 Részletesen L. Becker, W.-Weber, J.: Scoring - Modelle, in: Management Enzyklopädie, 8. kötet, 2. kiadás, Landsberg am Lech 1984, p. 345–359.
- 8 Részletesen L. Hammer, M.-Champy, J.: A vállalati folyamatok újraszervezése. P. 26–33, Panem-McGraw-Hill, 1996
- 9 Folyamatköltség-számítás során szervezeti egységeken átvélő folyamatok költségeit határozzák meg. A folyamatok költségeit elszámoljuk a költségviselőkre (pl. végtermékekre) az alapján, hogy hányszor vettek igénybe egyes folyamatokat. Folyamatköltség-számításról L. Horváth, P.: Controlling, Verlag Vahlen, 6. kiadás 1996, p. 529–542.; Horváth & Partner: Controlling, 1. kiadás, KJK 1997, p. 73–79.
- 10 Részfolyamat mindig egy költséghelyhez kapcsolódik, a folyamat több költséghelyen is átnyúlik, vagyis a részfolyamatokból tevődik össze.
- 11 Feltételezésem szerint egy évben 220 tényleges munkanap (betegség, szabadság nélkül) van, azaz egy hónapban átlagosan kb. 18,3 nap. A napi munkaidő 8 óra, tehát a heti tényleges munkaidő $18,3 \times 8 = 147$ óra.
- 12 Szállítás kiszervezése természetesen a raktározás folyamatai közül nemcsak a bevételezési folyamat, hanem pl. a kivételezési folyamat számát is csökkenti. Jelen esetben ezt nem vettük figyelembe azért, hogy a példa áttekinthető maradjon.
- 13 Tőzsdei cégeknél lehet ez a kiszervezés indoka. Ugyanis a tőzsdei elemző számára nem mindig követhető, a magyar vállalatok létszámadatait milyen munkavállalóktól kell ahhoz megtisztítani, hogy a nemzetközi létszámadatokkal összehasonlíthatók legyenek.